

Tyngdeloven gælder stadig - også i vidensamfundet



Af BDO-professor, Per Nikolaj Bukh
Handelshøjskolen i Århus (www.pnbukh.com)

Det allerbedste ved at være underviser er, når du får et svært spørgsmål, som du har fået før. Vi kender vist alle sammen fornemmelse af bagefter at vide, hvad man skulle have gjort eller svaret i en given situation. Hvis man har været bragt i en usikker situation, er blevet stillet et ubehageligt eller svært spørgsmål, så hænder det tit, at man per automatik tænker over det bagefter. Måske mens man tager bad eller laver mad - eller som jeg selv holder af, mens jeg går eller løber en tur.

Som regel er det for sent at ændre sit svar, men de dårlige eller forkerte svar er fundamentet for, at vi udvikler os og lærer. I den klassiske læringsteori, som ideen om den lærende organisation bygger på, er udgangspunktet netop, at man dels skal lære umiddelbart af sine fejl ved at korrigere dem (single loop-læring) og dels mere grundlæggende skal reflektere over de antagelser, værdier, verdensopfattelser etc. som førte til vores handlinger i første omgang (double loop-læring).

Når underviseren lærer

Tilbage til underviserens privilegium. Da jeg underviste første gang, sagde en af mine kolleger ganske rammende, at det eneste sikre i en undervisningssituation er, at læreren får noget ud af det. Jeg ved ikke, om det var specielt møntet på mine evner, men i al fald tænkte han her i første omgang på, at man som underviser vil lære noget, mens man forbereder sig. Mens det ikke på forhånd er givet, hverken at de studerende forbereder sig, eller de får noget ud af undervisningen.

Igennem de sidste 5-7 år har jeg beskæftiget mig meget med videnledelse, og i den forbindelse er der i særdeleshed et spørgsmål, som jeg i forskellige varianter har fået adskillige gange; og hvor jeg har lært meget - både af spørgsmålet og af de svar, jeg har givet til mig selv, eller når jeg er blevet spurgt.

Jeg husker bedst spørgsmålet i den variant, hvor jeg for 3-4 år siden over en frokost blev stillet følgende spørgsmål: Vi har for nylig oprettet et centralt diskussionsforum på vores Intranet, men kun 7 gange har der været nogen, der har været koblet på - og de tre gange var det mig selv, der ville se, om der blev stillet nogen spørgsmål. Spørgsmålet lød herefter: Hvad skal vi gøre ved det?

Stokken og guleroden

Jeg kan ikke præcist huske, hvad jeg svarede i den konkrete situation. Men spørgsmålet brændte sig fast i min erindring, og jeg har siden svaret på det utallige gange siden: Du har to muligheder. For det første kan IT-afdelingen sikkert installere en anordning, således at ingen medarbejdere kan bruge computeren uden at have været rundt omkring Intranettet... og for det andet kan I give medarbejderne 100 kroner i løntillæg, hver gang de bruger Intranettet. Dvs. stokken og guleroden.

Men hvor fører det os hen? Er der egentlig nogen, der har brug for den information, som kunne udveksles med udgangspunkt i den konkrete løsning? Er der mekanismer, der sikrer, at den viden, der cirkulerer i organisationen, kvalificeres? Kunne andre løsninger være mere egnede til at løse de problemer, vi tror, vi har? Disse spørgsmål er muligvis nye på den ledelsesmæssige dagsorden - men de udspringer af den fundamentale ledelsesviden, som vi også underviste i for 20 år siden - og givetvis også for 40 år siden.

Min pointe her er, at ledelse og de ledelsesmæssige værktøjer i sine grundformer er velkendte. De er opfundet for længe siden, og man kan med det udgangspunkt -

ligesom min far ofte gør - med en vis ret spørge: Hvordan kan man egentlig forske i ledelse? Men den samfundsmæssige udvikling den seneste halve snes år har betydet, at nogle spilleregler og mekanismer har ændret sig i takt med, at nye organisationsformer, nye kommunikationsmåder osv. har vundet frem.

Det er ikke et spørgsmål om, at de fundamentale sammenhænge er ændret. Den erhvervsøkonomiske pendant til tyngdeloven gælder stadig. Den videnbaserede økonomi og vidensamfundet har ikke ændret på grundbetingelserne for ledelse. Vi kan dog ikke altid genkende det handlingsrum, vi bliver stillet over for, selvom valgmulighederne er de velkendte: Stok og gulerod.

Om forfatteren

Per Nikolaj Bukh (www.pnbukh.com) er BDO-professor ved Handelshøjskolen i Århus. Han har siden 1997 deltaget i Erhvervsfremme Styrelsens videnregnskabsprojekter og er redaktør af ledeshåndbogen *Knowledge Management*. Desuden er han forfatter til en række artikler og bøger om ledelse, heriblandt *Videnledelse: Et praksisfelt under etablering* (2003, DJØFs Forlag), *Balanced scorecard på dansk: 10 danske virksomheders erfaringer* (2000, Børsens Forlag) og *Videnregnskaber: Rapportering og styring af virksomhedens videnressourcer* (2001, Børsens Forlag).